

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO E DOS RECURSOS HUMANOS DO RIO GRANDE DO NORTE

**Ana Rafaela Farias de Sousa**

Graduada em Administração com ênfase em Gestão de Negócios  
*rafinhafarias@hotmail.com*

**Camila Costa Santos Coelho da Silva**

Graduada em Administração com ênfase em Gestão de Negócios  
*cammy@unp.br*

**Lidiane de Medeiros Lucena**

Graduada e Mestre em Administração  
Professora da Universidade Potiguar  
*lidianelucena@unp.br*

49

**Resumo:** O Presente artigo é resultado de um estudo científico que objetivou identificar e analisar o nível de envolvimento dos servidores no Programa de Qualidade de Vida no Trabalho oferecido pela Secretaria de Administração e Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte (SEARH-RN). No intuito de buscar informações sobre o assunto, foram utilizados métodos de investigação, como: pesquisa exploratória, descritiva e documental. Foi realizado ainda um estudo, a partir da aplicação de questionários adaptados de Limongi França (2007) com os servidores e posteriormente, entrevistas realizadas com a responsável pelo projeto de qualidade de vida no trabalho da SEARH. A partir da análise dos dados coletados, foi possível observar o nível de envolvimento dos servidores e seus gestores imediatos no programa de QVT, além de identificar a influência destes na participação dos servidores no programa.

**Palavras-Chaves:** Qualidade de Vida no Trabalho. Gestão Pública. Comportamento Organizacional.

## QUALITY OF WORKING LIFE: CASE THE DEPARTMENT OF ADMINISTRATION AND HUMAN RESOURCES OF THE STATE OF RIO GRANDE DO NORTE (SEARH-RN)

**Abstract:** The present paper is the result of a study aimed to identify and analyze the level of involvement of the officials in the Program Quality of Working Life offered by the Department of Administration and Human Resources of the Rio Grande do Norte State (SEARH-RN). In order to find information about the subject, it was used investigation methods, like: exploratory research, descriptive and documental. Another study was also made, using surveys from Limongi França (2007) with the officials and, after this, these officers were interviewed by the person responsible by the Life Quality at Work program from SEARH. From the analysis of data collected, it was possible to assess the level of involvement of officials and their immediate managers in the QVT program, as well as identify the influence of these managers on the official participation at the program.

**Key Words:** Quality of Working Life. Public Management. Organizational Behavior



# 1. INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um campo de estudo da área de gestão de pessoas que vem crescendo e ganhando espaço dentro das organizações, em virtude dos benefícios que a mesma proporciona. A sociedade está deixando de perceber a qualidade de vida no trabalho como uma despesa e considerando-a um investimento no capital intelectual da instituição, que envolve fatores físicos, intelectuais, emocionais, profissionais e sociais.

Diante disso, a QVT se transforma em um fator de excelência pessoal e organizacional, não sendo uma novidade dizer que tais práticas, em qualquer ambiente, trazem inúmeros benefícios para o bem-estar dos trabalhadores e uma maior produtividade para as empresas. Porém, como se trata de algo inovador, percebem-se ainda algumas dificuldades para fazer com que as pessoas se sensibilizem quanto à importância da adoção de hábitos de vida saudáveis. Incentivar os funcionários à adoção dos princípios da qualidade de vida como uma filosofia de trabalho é o principal desafio das empresas que se esforçam em implantar programas de Qualidade de Vida no Trabalho.

O sucesso da implementação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho depende não somente do comprometimento dos colaboradores em fazer boas escolhas quanto aos hábitos saudáveis e de suas atitudes de enfrentamento à adversidade, como também das empresas, que precisam fornecer as condições necessárias para que estas escolhas aconteçam. Cabe a estas favorecer a criação de espaços de apoio à tomada de decisões, considerando os aspectos biológicos, psicológicos, sociais e espirituais do ser humano.

Com o desejo de implantar e promover o bem-estar dos servidores, o Governo do Estado do Rio Grande do Norte lançou o Programa de Gestão da Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho – PQV, através do Decreto Lei nº 18.960/ 2006, transformando em política de governo.

Diversas ações compõem o Programa de Gestão da Qualidade de Vida e Saúde no Governo do Rio Grande do Norte, coordenado pela Secretaria de Estado da Administração e Recursos Humanos (SEARH), como por exemplo: orientação e acompanhamento médico, palestras educativas, ginástica laboral, iniciativas de segurança no trabalho, orientação nutricional, controle da obesidade, combate ao estresse, avaliação e controle da insalubridade, atividades lúdicas e recreativas, entre outras. Percebe-se o reconhecimento da importância das pessoas que trabalham e se dedicam a realizar a prestação de serviços públicos pelo governo.

Somando a isso, com intenção de buscar mais informações, foi realizado um estudo científico do programa de atividades e ações de QVT oferecido, que teve como objetivo principal, identificar e analisar o nível de envolvimento dos servidores no Programa de QVT. Neste sentido, foram aplicados questionários adaptados de Limongi França (2007) com os servi-

dores e posteriormente entrevistas realizadas com a responsável pelo projeto de qualidade de vida no trabalho da SEARH.

Embora a Qualidade de Vida no Trabalho seja um tema ricamente explorado por diversos autores e pesquisadores ao longo do tempo, o presente estudo se justifica pela necessidade de analisar e avaliar a aceitação de um programa de QVT já implantado dentro de um órgão da rede pública do Estado. A participação dos servidores é fator essencial para a continuidade do Programa. Para tanto, é necessário identificar quais as ações e atividades que estimulam a participação do servidor para que haja uma melhoria na produtividade e no bem-estar no indivíduo. Além disso, na rede pública, o tema ainda é relativamente recente, entre outros motivos, destacamos o fato da burocracia estar presente em todas as ações do serviço público.

## 2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A origem do termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu na década de 50, a partir dos trabalhos do cientista e psicólogo britânico Eric Trist e seus colaboradores (RODRIGUES, 1991). Trist foi um dos pesquisadores do Instituto Tavistock of Human Relations, um destacado centro para a aplicação das ciências sociais em problemas das indústrias e da sociedade e junto com seus colaboradores estudaram variáveis que futuramente serviriam para desenvolver o conceito de QVT, além de desenvolverem estudos acerca da relação indivíduo-trabalho-organização, que visava à estruturação do trabalho e a satisfação dos funcionários (VIEIRA, 1996; LADEIRA; GARCIA, 1997).

Uma das variáveis que influenciaram para o movimento da Qualidade de Vida no Trabalho foi o desenvolvimento da abordagem sócio-técnica (FERNANDES, 1996). Segundo Martins (2009) essa abordagem nasceu também no Instituto Tavistock de Relações Humanas, na Inglaterra, a partir dos estudos de Trist, Emery, Rice e Banforth.

Diante disso, é possível afirmar que a preocupação com as pessoas e suas necessidades no ambiente de trabalho teve origem real na abordagem sócio-técnica, que acabou acarretando e impulsionando o movimento da Qualidade de Vida no Trabalho.

De acordo com Vasconcelos (2001) e Medeiros (2002), outros autores também contribuíram para o estudo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho, auxiliando a criação do termo QVT. Entre alguns influenciadores está Elton Mayo que com a experiência de Hawthorne, trouxe significativas contribuições para a origem da QVT. Ele destacou variáveis como avaliação do comportamento humano e social dos empregados, motivação e bem-estar dos funcionários como determinantes de seu desempenho, visando à obtenção das metas organizacionais, entre outros aspectos psicológicos.

Abrahan H. Maslow foi outro importante nome que contribuiu para a construção da QVT, de acordo com Medeiros (2002, p. 27) “A grande contribuição de Maslow, para as organizações e para o movimento de QVT, foi alertar os gestores para o fato de que as necessidades humanas não são apenas de ordem econômica; mas, também, sociais e psicológicas”.

Nesse sentido, além da ênfase na remuneração e condições de trabalho, aspectos como bom relacionamento do grupo, identificação com o trabalho, estima e auto-realização passaram a ser considerados dentro das empresas, em busca da satisfação do trabalhador.

Apesar da origem do termo está ligada diretamente a Eric Trist e seus colaboradores, a expressão QVT só foi introduzida publicamente, na década de 70, pelo professor da Universidade da Califórnia, nos Estados Unidos, Louis Davis, tendo como referencial seu projeto sobre delineamento de cargos (FERNANDES; CORONADO, 2008).

À medida que o interesse pela questão da Qualidade de Vida no Trabalho foi crescendo, passou a receber contribuições de diversas áreas da ciência, como psicologia, sociologia, administração, economia, ecologia, ciências biomédicas, ergonomia e engenharia (VASCONCELOS, 2001). Com isso, seu conceito passou a sofrer modificações ao longo do tempo, sendo influenciado por diferentes pontos de vista de diversos autores, levando em consideração a cultura, localidade e período.

De acordo com Drucker (1997 *apud* Oliveira, 2004, p. 163), “qualidade de vida é a avaliação quantitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade etc.” Dessa forma, o que determina a QVT são as condições físicas presentes na organização, que influirão diretamente sobre as atividades laborais desempenhadas pelos funcionários.

Entretanto, para Nadler e Lawler (1983, *apud* MARQUES, BORGES E ADORNO, 2008, p.76), o conceito de QVT é definido como “maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho” de maneira a enfatizar a visão humanística no ambiente de trabalho. Outro exemplo de ênfase na visão humanística é o conceito de QVT na visão de Bom Sucesso (1998, p. 29)

Qualidade de vida trata da experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. Aborda os efeitos desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional, enfocando as consequências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização.

Já Fernandes (1996, p. 45-46) concorda de forma mais ampla e abrangente, que a QVT trata de uma “gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

Na visão de Limongi-França (1996), outro elemento importante da QVT é o enfoque biopsicossocial, que consiste em observar o ser humano e a empresa como um todo, considerando suas dimensões biológicas, psicológicas e sociais.

Segundo a autora:

Toda pessoa é um complexo biopsicossocial, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Estas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nestes três níveis e podem ser mais visíveis em um deles, embora todos sejam sempre interdependentes. (LIMONGI-FRANÇA, 1996, p. 10-11)

O enfoque biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização da Qualidade de Vida no Trabalho, através de verificação de diagnósticos, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas dentro da empresa (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

De acordo com as explanações dos diferentes autores, pode-se concluir que a definição de Qualidade de vida é tão ampla quanto à dimensão do ser humano, sendo assim, precisa entender e atender às necessidades das pessoas, levando em consideração dimensões físicas, mentais, sociais e emocionais, variáveis estas, que são comumente trabalhadas dentro dos programas de QVT.

### 3. METODOLOGIA

---

O delineamento utilizado foi a Pesquisa Exploratória, para buscar informações teóricas relacionadas ao projeto de qualidade de vida, com tentativa de propor melhorias para a organização.

Para Bervian e Cervo (2002, p.69), “os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto [...] para obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias”.

A amostra utilizada foi a não-probabilística por acessibilidade ou por conveniência. Neste tipo de amostragem, “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo” (GIL, 2007, p.104).

Em relação ao universo, obteve-se uma amostra de 20,5% dos servidores questionados, onde foram aplicados 100 questionários, no qual 85 foram respondidos.

Os questionários aplicados no presente estudo foram baseados no modelo de Limongi-França (2007), porém o mesmo foi adaptado para realidade da organização. Posteriormente, foi realizada entrevista presencial com a responsável pelo projeto de qualidade de vida no trabalho da SEARH, a senhora, Maria das Graças de Araújo.

O resultado da pesquisa foi feito através de tabulações de dados, análises sobre as respostas recebidas, sugestões ou outras informações que ocorreram durante a realização da pesquisa e da entrevista. Os dados estão apresentados em tabelas, gráficos, avaliações qualitativas e relatórios. Os dados qualitativos são avaliados segundo as técnicas de análise de conteúdo.

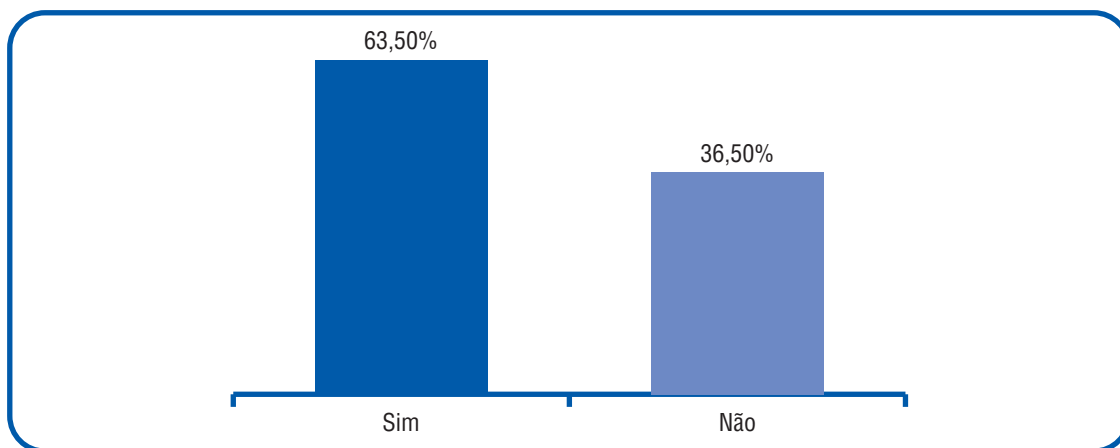
### 4. ANÁLISE DOS DADOS

---

O programa de QVT oferecido pela SEARH tem como objetivo reconhecer a relevância das pessoas que trabalham e se dedicam a realizar a prestação de serviços inerentes ao governo do estado.

Tal programa inclui de uma forma abrangente aspectos de bem-estar, garantia de saúde, e segurança física, mental, e social, bem como, capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal, tendo como missão: “*Contribuir para a integração, o bem-estar e a qualidade de vida dos servidores da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos -SEARH*”.

De acordo com os dados coletados, foi constatado que 63,5% dos respondentes participam das ações e atividades oferecidas pelo programa de QVT oferecido pela instituição, ao passo que 36,5% não participam, conforme o Gráfico 1.

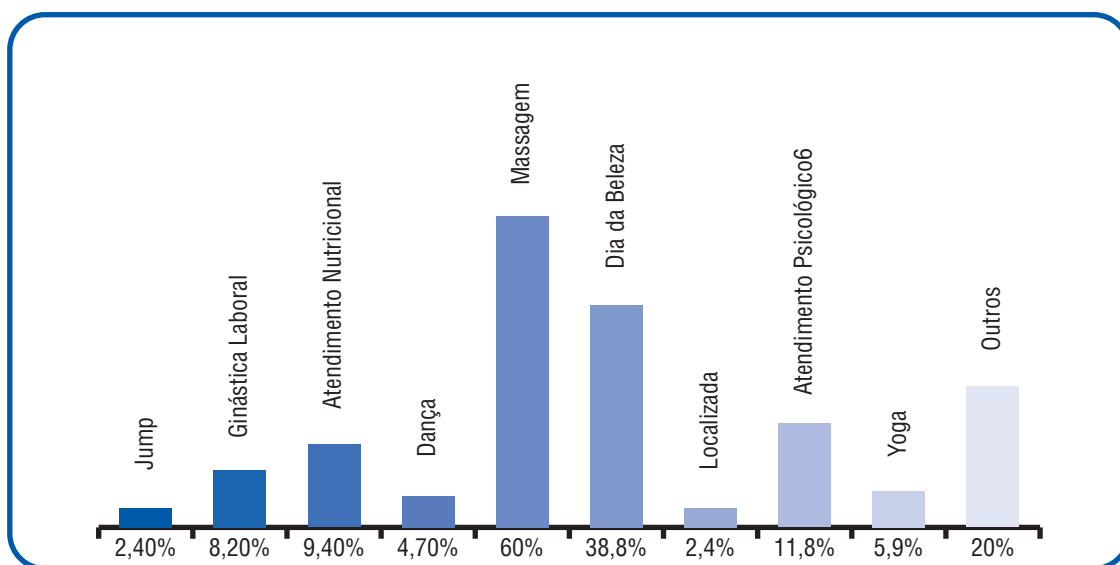


**Gráfico 1:** Participação no programa de QVT.

**Fonte:** Dados da pesquisa, set/2009.

Apesar da maioria dos respondentes afirmarem participar das ações e atividades de QVT, a entrevista realizada com a coordenadora do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho da SEARH, Maria das Graças de Araújo, demonstrou que existe uma contradição no que se refere à participação dos servidores no programa, afirmando que o maior desafio do programa é a baixa adesão dos servidores às ações e atividades do Programa de QVT.

Diante dessa contradição, o presente estudo, conforme o Gráfico 2, procurou descobrir quais as ações e atividades que os servidores participam, e dessa forma, avaliar o índice de participação em cada ação e atividade.



**Gráfico 2:** Índice de participação nas ações e atividades.

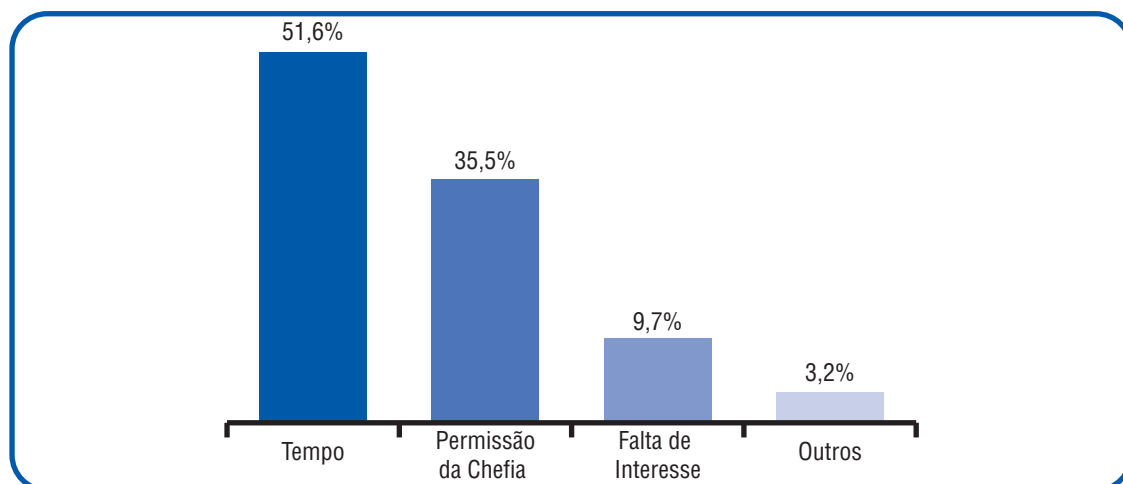
**Fonte:** Dados da pesquisa, set/2009.



Sendo assim, foi possível observar que a massagem é a atividade com maior índice de adesão pelos servidores, enquanto as ações que exigem mais esforço físico não são muito procuradas. Assim, apesar da contradição entre os questionados e a coordenadora do Programa de QVT, pode-se verificar que a maioria dos servidores participa sim das ações e atividades de QVT, entretanto, os mesmos têm preferências por determinadas ações e atividades que melhor atendam às suas necessidades.

Essa problemática do baixo índice de participação em algumas atividades pode-se justificar pelo fato da organização não ter feito um estudo aprofundado a respeito das necessidades dos seus servidores.

Quando questionado aos respondentes que não participam das ações e atividades de QVT quais os motivos da não adesão ao programa, 51,6% alegaram falta de tempo para participar, enquanto que 35,5% apontaram a falta de permissão por parte das suas chefias imediatas e por fim, apenas 9,7% dos questionados declararam falta de interesse em desempenhar as atividades fornecidas, como mostra o Gráfico 3.



**Gráfico 3:** Motivos pelos quais os servidores não participam do programa de QVT.

**Fonte:** Dados da pesquisa, set/2009.

De acordo com a entrevista realizada com a coordenadora do Programa de QVT, pode-se constatar que as variáveis: falta de tempo e falta de permissão das chefias imediatas, estão diretamente interligadas. Ela afirmou que a falta de motivação e rejeição por parte dos gestores imediatos é considerado um outro desafio para expansão do programa na organização.

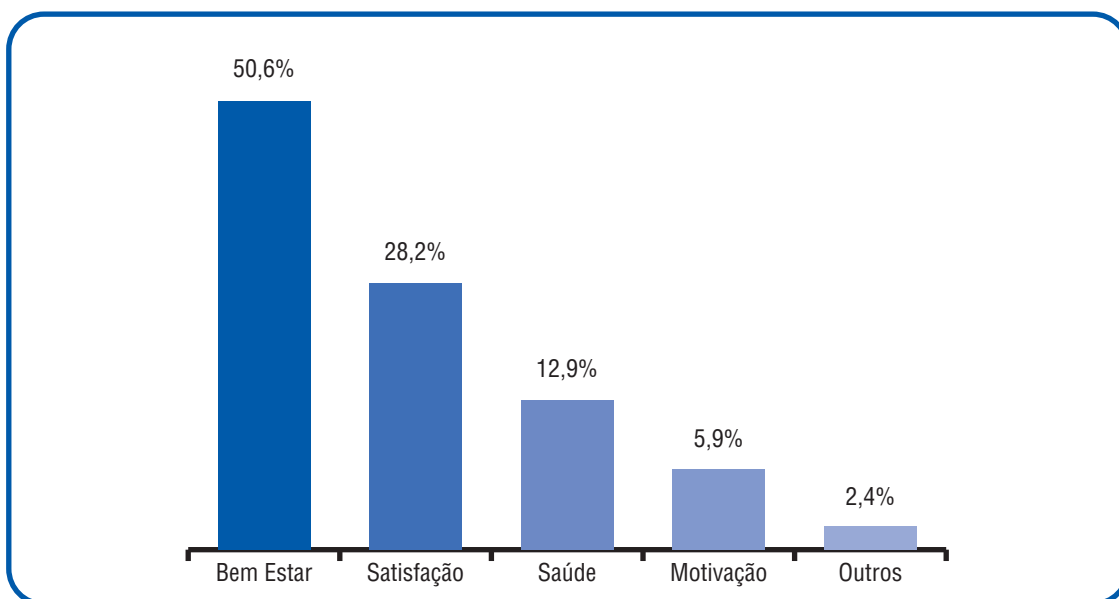
Segundo a coordenadora, devido ao grande volume de trabalho, muitos coordenadores não permitem que seus subordinados participem das ações e atividades de QVT. Para ela, os chefes não acreditam que a Qualidade de Vida no Trabalho possa aumentar a produtividade, assegurando que os funcionários vão perder o tempo que deveria ser destinado apenas para o cumprimento de suas atividades laborais. De acordo com a entrevistada, para incentivar e motivar os servidores a participar do programa, é preciso estímulo e motivação por parte dos gestores imediatos. Além disso, a participação dos gestores no programa iria incentivar e motivar os subordinados a participarem também.



Conforme Julião (2001), a motivação é um fator importante para melhorar o desempenho dos indivíduos dentro da organização, em virtude disso, é ela quem vai contribuir para alcançar os objetivos da empresa. Unindo os dois pontos de vista, a falta de motivação dos gestores imediatos vai comprometer não só o próprio desempenho, como também a motivação dos seus subordinados, influenciando dessa maneira, a produtividade, e consequentemente, os objetivos da organização.

A coordenadora acrescentou que ela mesma participa de quase todas as ações e atividades oferecidas pelo programa, pois acredita que faz bem para a saúde e melhora o bem-estar, além de servir para incentivar outros servidores a participar. Apesar disso, ela afirma que às vezes o programa se torna estressante para os organizadores, por não conseguir atingir o total de pessoas idealizado.

Questionados sobre se possuem uma definição clara do conceito de QVT, quase 90% responderam que sim, enquanto o restante afirmou que não. Para aferir a veracidade da questão, foi questionado se os mesmos poderiam indicar uma palavra-chave que para eles significasse o termo Qualidade de Vida no Trabalho.

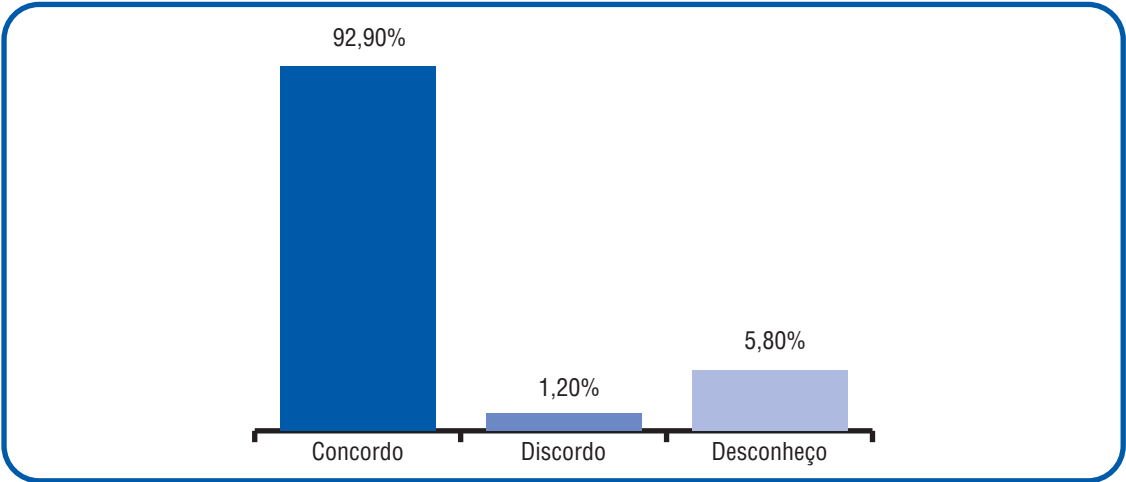


**Gráfico 4:** Termos relacionados à QVT

**Fonte:** Dados da pesquisa, set/2009.

Apesar de mais de 10% dos funcionários terem alegado que não possuem uma definição clara para o conceito de QVT, pode-se constatar através do questionamento sobre a palavra-chave que quase 100% dos respondentes têm uma ideia do que trata o conceito de QVT. Isso pode ser corroborado por Vasconcelos (2001) que afirma que a qualidade de vida no trabalho tem seu conceito ora abordando a ênfase no bem-estar e saúde (CHIAVENATO, 2004), ora na satisfação e motivação como cita Rodrigues (1994 *apud* MELLO, 2006).

Quanto à importância da QVT, foi questionado se as ações e atividades são importantes para as organizações e funcionários, onde a maioria 92,9% alegaram que concordam, enquanto que 1,2% discordam e 5,8% afirmam desconhecer, conforme Gráfico 5.



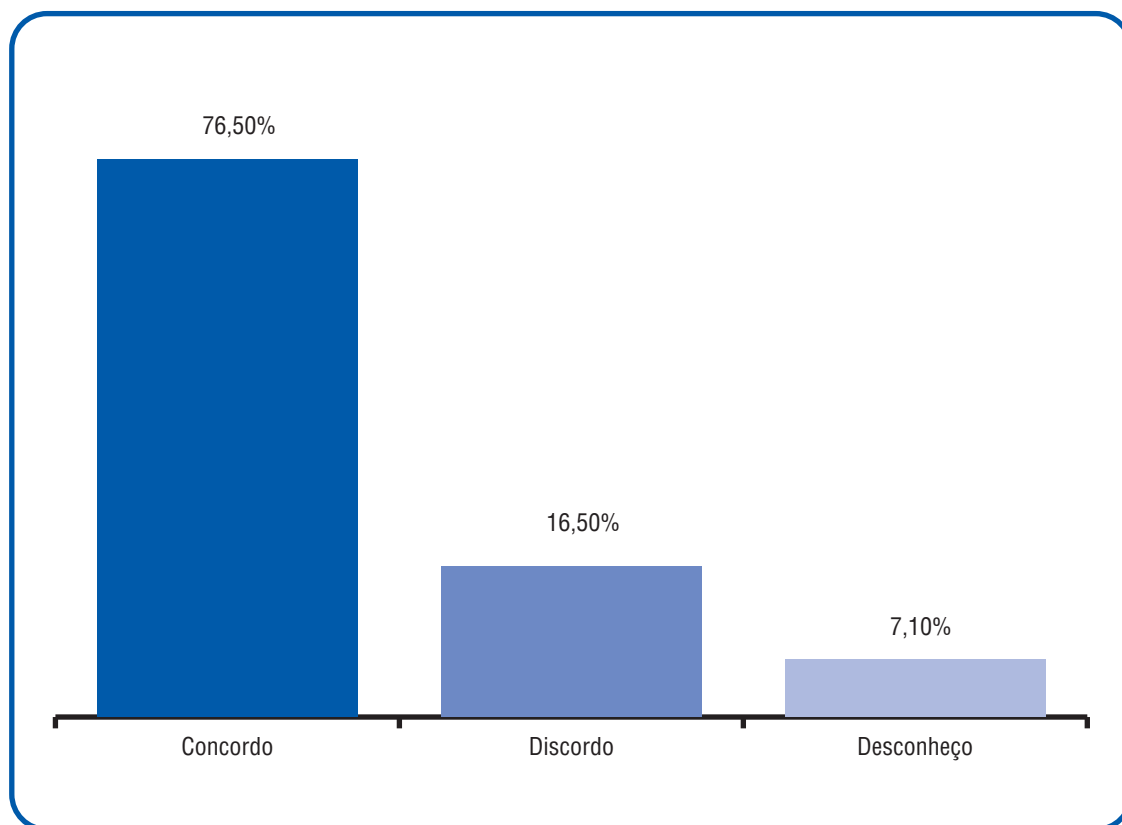
**Gráfico 5:** Importância das ações e atividades de QVT para as empresas e funcionários.  
**Fonte:** Dados da pesquisa, set/2009.

Nesse sentido, como a maioria dos respondentes (mais de 90%) que afirmaram concordar que as ações e atividades de QVT são importantes para as empresas e funcionários, foram questionados os motivos pelos quais os mesmos concordam. Apesar da maioria de 53,2% não ter respondido a pergunta talvez pela mesma se tratar de uma questão subjetiva, 46,8% elucidaram mais de uma variável que torna as ações e atividades de QVT importantes para a organização, as quais podem ser analisadas na tabela abaixo.

De acordo com o gráfico a seguir, que se refere à produtividade, a maioria dos servidores questionados, ou seja, quase 80% discordam da opinião dos gestores imediatos que acreditam que a QVT não influencia na produtividade. Segundo eles, as ações e atividades de QVT interferem positivamente na produtividade, enquanto que um pouco mais de 20% discordam ou desconhecem.

Variáveis que tornam as ações e atividades de QVT importantes para as empresas e funcionários.		
Variáveis	Freq.	%
Motivação	9	24,30%
Bem-estar	6	16,20%
Interação	5	13,50%
Melhoria no ambiente de trabalho	5	13,50%
Produtividade	5	13,50%
Saúde	4	10,80%
Valorização do funcionário	4	10,80%
Outros	9	24,30%
TOTAL OBS.	37	

**Tabela 1:** Variáveis que tornam as ações e atividades de QVT importantes para as empresas e funcionários  
**Fonte:** Dados da pesquisa, set/2009.



**Gráfico 6:** Produtividade.  
**Fonte:** Dados da pesquisa, set/2009.

Concordando com os funcionários, a coordenadora do programa de qualidade de vida, acrescentou na entrevista que depois que o programa foi implantado, o índice de absenteísmo por problemas de saúde caiu 95%, de acordo com as pesquisas realizadas pela coordenação da organização. Confirmando a questão da produtividade, de acordo com Fernandes (1996) a QVT é uma gestão dinâmica e contingencial composta de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que modificam a cultura e o clima da organização, buscando refletir no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. Sendo assim, a QVT tem como objetivo final aumentar o bem-estar dos funcionários e interferir positivamente na produtividade, através de políticas que promovam mudanças na cultura e no clima da organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto à participação dos servidores no programa de qualidade de vida, foi possível observar que a maioria dos questionados participam do programa de QVT, entretanto, essa participação se restringe apenas às atividades que melhor atendem às suas necessidades, fazendo com que outras atividades não contem com o número suficiente de pessoas para o seu desenvolvimento. Diante disso, seria pertinente realizar um estudo junto aos servidores com o intuito de identificar e analisar as reais necessidades, para que seja possível disponibilizar atividades que se adequem aos anseios dos servidores, contribuindo dessa forma, para uma maior motivação, satisfação e desempenho dos mesmos.

De acordo com a pesquisa realizada, foi possível encontrar, além da falta de motivação e interesse por algumas atividades, outros motivos interferindo na participação dos servidores no Programa de QVT como: a falta de tempo e falta de permissão dos gestores imediatos, variáveis estas que estão diretamente interligadas e concordam com o julgamento proferido pela coordenadora do programa de QVT. Neste caso, seria recomendado elaborar e pôr em prática ações de incentivo para os gerentes, o que pode ser realizado através de treinamentos ou palestras ministradas por equipe especializada em qualidade de vida no trabalho, fazendo com que compreendam a importância de participar e de incentivar, além de disponibilizar a sua equipe para a participação das atividades oferecidas pelo programa de qualidade de vida da instituição.

Foi comprovado, a partir da opinião dos servidores, que os benefícios que o programa proporciona tanto para os funcionários como para a instituição, influencia na participação destes no programa.

O presente estudo teve a iniciativa de avaliar o conhecimento dos servidores a respeito de QVT, verificar quais os benefícios que na visão dos funcionários a QVT proporciona para o ambiente laboral como um todo, analisar as dificuldades encontradas pela coordenadoria do Programa para atingir o número idealizado de servidores, confirmar a resistência por parte dos gestores imediatos na participação de sua equipe nas atividades oferecidas, além de salientar o impacto do programa na produtividade, na cultura e no clima organizacional, conforme a opinião dos servidores.

Por fim, pode-se dizer que os investimentos realizados beneficiam toda a organização, buscando aprimorar vários recursos como saúde, bem-estar, lazer, motivação, satisfação e a valorização pessoal, isto mostra que é possível unir produtividade com qualidade de vida, visando aos interesses sociais que envolvem a organização.

## 6. REFERÊNCIAS

- BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LADEIRA, M.B. & GARCIA, F. C. **A qualidade de vida no trabalho, as inovações tecnológicas e o movimento sindical: um estudo de caso**. in: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXI, 1997, Angra dos Reis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho-QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, Elisa Girardi. **Análise da qualidade de vida no trabalho:** um estudo de caso na área da construção civil. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. Qualidade de vida no trabalho e motivação. **Revista Agathos.** Vale do Itajaí Mirim, v.2, n. 2, dez. 2006.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade:** tópicos avançados. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Fortaleza: UNIFOR, 1991.